



MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR



Obiective

1. Definirea sistemului de recompense și evidențierea componentelor sale.
2. Prezentarea factorilor care influențează eficacitatea sistemului de salarizare.
3. Explicarea particularităților metodelor folosite în evaluarea posturilor.
4. Prezentarea și comentarea principiilor generale care stau la baza remunerării.
5. Prezentarea modificărilor care pot influența fondul de salarii.

7.1 Ce este managementul recompenselor?

Performanța organizației este influențată de modul în care sunt utilizate recompensele.

O recompensă est factor *motivator* atunci când:

- este atribuită salariatului care își îmbunătățește performanța în muncă;
- este dorită, așteptată de către salariat;
- între efortul suplimentar al salariatului și îmbunătățirea performanței există un raport direct proporțional.

Managementul recompenselor este procesul de elaborare și punere în aplicare a strategiilor, politicilor și sistemelor de recompense care permit organizațiilor să angajeze și să păstreze resursele umane necesare atingerii obiectivelor.

7.2 Ce este sistemul de recompense

Sistemul de recompense reprezintă ansamblul veniturilor materiale și nemateriale, financiare și non-financiare, a facilităților sau avantajelor atribuite individului în funcție de activitatea desfășurată și de competența probată.

Sistemul de recompense cuprinde următoarele elemente:

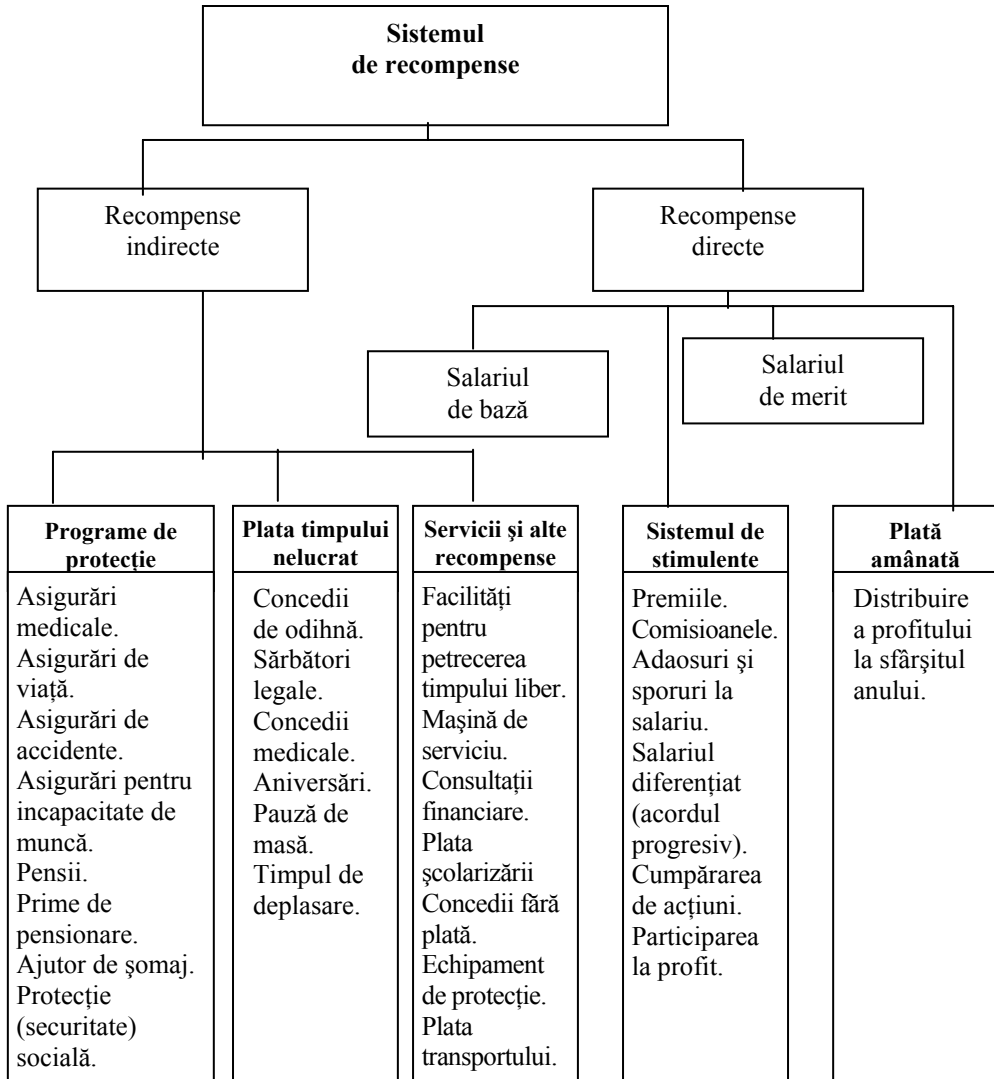


Fig. 7.1 Componentele sistemului de recompense

Proiectarea și punerea în aplicare a unui sistem de recompense adecvat este una dintre cele mai complexe activități de MRU, deoarece:

- în timp ce anumite activități din domeniul resurselor umane sunt importante doar pentru anumiți indivizi, recompensele sunt importante pentru întregul personal al organizației;

- practica managerială evidențiază faptul că sistemul de recompense trebuie să satisfacă o varietate de valori individuale care se schimbă în timp;
- el presupune, de cele mai multe ori, proiectarea unor pachete de recompense complementare care trebuie armonizate și dozate corespunzător;
- dimensionarea recompenselor trebuie să aibă în vedere specificitatea posturilor, condițiile specifice de activitate, precum și nivelul de cunoștințe și abilitățile persoanelor care ocupă aceste posturi;
- recompensele atribuite angajaților reprezintă un cost important pentru organizație;
- recompensele se atribuie pe baza prevederilor unor legi sau reglementări specifice;
- salariații pot să participe la stabilirea recompenselor, atât direct cât și prin negocieri colective;
- recompensele trebuie să țină seama de costul diferit al vieții în diferite zone geografice.

7.3 Sistemul de salarizare

Sistemul de salarizare este o componentă importantă a sistemului de recompense.

Sistemele de salarizare nu sunt proiectate într-o lume ideală, în care fiecare factor exterior acționează în interesul organizației. Multe organizații, din sectorul public sau privat, cheltuiesc o mare cantitate de timp și de efort pentru a-și proiecta sistemele de salarizare. Preocuparea pentru acest subiect este determinată de mai multe *cauze*:

- salariul este categoria cea mai importantă de obligații pe care angajatorul o are față de salariat. Îndeplinirea acestei îndatoriri presupune, pentru majoritatea angajatorilor, o mare cheltuială. În mod normal, salariile și costurile aferente acestora se ridică la aproximativ 60% din costurile totale de exploatare ale unei organizații de mari dimensiuni.
- sistemul de salarizare trebuie să țină seama de interesele sindicatului care va urmări să impună un preț cât mai mare al forței de muncă și de comportamentul concurenților care vor încerca să atragă personalul cel mai bine pregătit.

În practică, salariile se plătesc pentru cel puțin una din rațiunile următoare:

- pentru respectarea obligațiilor legale – rațiunea “minimală”;
- pentru a beneficia de o bună poziție pe piețele de muncă relevante – rațiunea “concurențială”;

- pentru a asigura o recompensă echitabilă – rațiunea „echitabilă”;
- pentru a asigura un stimulent pentru angajați – rațiunea “motivațională”;
- pentru a ține pasul cu inflația – rațiunea de “cost al vieții”.

Așa cum putem constata, în fiecare din organizațiile noastre, un sistem eficient de salarizare trebuie să țină seama deopotrivă de influențe din exterior precum și de factori interiori. Dintre acești factori, reținem câțiva:

- *Capacitatea organizațiilor de a-și onora angajamentele de salarizare*

Organizațiile rentabile, cu o situație bună a fluxului de lichidități pot să fie generoase cu angajații, în timp ce organizațiile care se luptă să supraviețuiască își îndeplinesc adesea cu dificultate obligațiile minimale. Este important de menționat faptul că, atât organizațiile prospere cât și cele sărace trebuie să decidă cât anume din venituri trebuie pus deoparte pentru costurile cu forța de muncă, comparativ cu investițiile în noi echipamente, în cercetare etc.

- *Comparabilitatea*

Atât angajatorii, cât și sindicatele trebuie să ia în considerare cu cât sunt plătite, în alte organizații, posturile comparabile.

- *Forța de negociere a sindicatelor*

Așa cum am menționat deja, decizia privind cuantumul salariilor ține de o anumită judecată economică. Capacitatea sindicatului de a influența această decizie depinde foarte mult de puterea de negociere pe care o are. Dacă angajatorul are o nevoie acută de lucrători, iar meseriile respective sunt deficitare, atunci poziția sindicatului poate deveni foarte puternică. În acest context, sindicatul poate redirecționa resursele financiare din direcția investițiilor pe termen lung către satisfacerea solicitărilor salariale imediate.

- *Condițiile de pe piața forței de muncă*

Situația economică generală determină transformări ale piețelor de muncă dintr-o economie. Când activitățile comerciale înfloresc, cererea de resurse, inclusiv de forță de muncă este mare. Multe dintre organizații au dificultăți chiar și atunci când piața de muncă este excedentară, deoarece aceasta nu oferă calificările solicitate.

- *Costul vieții*

Atunci când costul vieții este ridicat, angajatorii sunt supuși unor presiuni enorme în vederea majorării salariilor cu rata inflației. Este adevărat că puterea de cumpărare scade dacă organizațiile nu asigură o creștere a salariilor, dar trebuie recunoscut că, acționând doar pe această cale fenomenele se perpetuează și, mai devreme sau mai târziu, sunt necesare măsuri care să vizeze ansamblul de factori care determină inflația.

- *Acțiunea statului*

De-a lungul timpului, guvernele au intervenit activ în problematica salarizării: acte legislative, măsuri fiscale, politică economică.

- *Productivitatea*

Între nivelul productivității și mărimea salariilor există o strânsă interdependență.

Se verifică adesea, pentru a aprecia sănătatea unei organizații, următoarele corelații fundamentale:

$I_w > I_{sm}$ și

$I_{CA} > I_{FS} > I_{Ns}$, unde:

I_w - indicele productivității muncii;

I_{sm} - indicele salariului mediu;

I_{CA} - indicele cifrei de afaceri;

I_{FS} - indicele fondului de salarii;

I_{Ns} - indicele numărului de salariați.

- *Obiceiuri și practici*

O structură salarială nu poate rămâne imună la influența diferitelor obiceiuri și practici care au fost folosite de-a lungul timpului. Multe întreprinderi diferențiază salariile pe baza evaluării posturilor, completează salariul de bază cu o serie de câștiguri suplimentare, ceea ce se impune folosit în continuare. Există însă și obiceiuri care nu-și mai găsesc justificarea și organizația trebuie să le abandoneze.

- *Schimbările organizaționale*

Organizațiile care se bucură de o situație relativ stabilă, atât din punct de vedere intern cât și în raport cu mediul exterior, pot să-și implementeze politica de salarizare cu destul de multă ușurință. Organizațiile care trec printr-un proces de schimbare masivă, ca urmare a presiunilor pieței sau a progresului tehnologic, sunt nevoite să-și restructureze complet sistemul de plăți salariale.

În legătură cu sistemul de salarizare, managerul oricărei organizații își pune o întrebare esențială: *“Salariul trebuie să se determine în funcție de post, adică în funcție de exigențele determinate prin organizarea muncii sau în funcție de contribuția pe care fiecare persoană o aduce la funcționarea întreprinderii?”*

Răspunsul la această întrebare se dovedește a fi greu de găsit. În practică, există și organizații care plătesc persoana, dar majoritatea sistemelor în funcțiune se bazează pe ierarhizarea posturilor. Mai mult, schimbările recente care s-au produs determină anumite întreprinderi sau ramuri profesionale să elaboreze și să pună în aplicare sisteme mixte.

Exemplu:

Compania Bairon și-a elaborat un sistem mixt de salarizare, procedând astfel:

- a folosit 6 criterii pentru evaluarea posturilor pe 5 niveluri. Aceste criterii sunt:
 - frecvența și natura deciziilor;
 - atribuții în domeniul gestiunii costurilor;
 - nivel de cunoștințe solicitat;
 - controlul sau ponderea ierarhică;
 - rezultate obținute;
 - intensitatea comunicării.

- a folosit 5 criterii pentru evaluarea individului pe 5 niveluri. Aceste criterii sunt:
 - eficacitatea;
 - adaptabilitatea;
 - calitatea relațiilor interpersonale;
 - măsura în care utilizează metode și tehnici avansate în munca sa;
 - progresul înregistrat.

Se fac notări (de la 1 la 5) pentru fiecare criteriu și poziționarea definitivă a posturilor pe grilă depinde de totalul punctelor obținute pe cele două liste de criterii.

7.4 Cum se elaborează o grilă de evaluare a posturilor?

Dintre metodele folosite în întreprinderi pentru evaluarea posturilor reținem:

- *metode globale* care procedează direct la evaluarea posturilor;
- *metode analitice* sau *criteriale* care introduc o fază intermediară de analiză, pornind de la criteriile definite în prealabil.

a) *Metodele globale* evaluează direct posturile pornind de la denumirea lor și traduc consensul obținut în cadrul unui grup de evaluatori. Ele pun în evidență caracterul social al ierarhizării.

Dacă în multe cazuri anumite valori sunt recunoscute de toată lumea (superioritatea posturilor de ingineri este evidentă în raport cu posturile de muncitori), există situații în care nu toți împărtășesc ierarhizările mai nuanțate între posturi apropiate.

Dintre metodele globale, *compararea pe perechi* este cea mai cunoscută. Ea permite elaborarea unui clasament în termeni “*este superior în raport cu*” și face posibilă poziționarea unui post A în raport cu o succesiune de posturi B,C,D etc., a unui post B în raport cu C,D etc.

Exemplu:

Metoda comparării pe perechi

	Secretar director	Recepționar	Vânzător	Responsabil plăți	Responsabil administrativ	TO-TAL
Secretar director		X				1
Recepționar						0
Vânzător	X	X				2
Responsabil plăți	X	X	X			3
Responsabil administrativ	X	X	X	X		4

În acest exemplu, postul “*secretar director*” este superior față de cel de recepționar, lucru marcat printr-un X plasat în pătratul de intersecție. Se procedează în mod similar și pentru posturile următoare, scorul final fiind obținut prin suma X-urilor.

Ordinea crescătoare a locurilor de muncă este următoarea: *recepționar, secretar director, vânzător, responsabil plăți și responsabil administrativ*.

Metodele globale sunt adesea criticate datorită caracterului lor implicit. Raționamentul pe care se bazează aceste metode nu este controlabil și pot exista diferențe notabile între diverși evaluatori. În plus, aceste metode nu permit să se înțeleagă fundamentele care stau la baza ierarhizării și deseori există riscul de a confunda postul cu ocupantul său.

b) Metodele analitice (criteriale) sunt folosite pentru ierarhizarea posturilor pe baza unor criterii variabile ca natură și ca număr.

Dintre aceste metode mai cunoscute sunt:

- Metoda Hay;
- Metoda gradului de autonomie.

Metoda Hay a fost elaborată în SUA și se folosește în principal pentru ierarhizarea posturilor de conducere care sunt mai întâi descrise după o schemă tip și apoi analizate pe baza a trei criterii:

- *finalitatea*: la ce servește postul în organizație?
- *inițiativa creatoare*: care este gradul de dificultate al problemelor de rezolvat?
- *competența*: ce trebuie știut pentru a satisface cerințele postului?

Metoda folosește tabele de valori prestabilite care indică numărul de puncte ce corespunde diverselor niveluri înregistrate de fiecare criteriu. Prin însumarea punctelor atribuite fiecărui criteriu se determină cotația globală a unui post.

Metoda gradului de autonomie se bazează pe răspunsul oferit la întrebarea: “care este intervalul de timp maxim în care șeful ierarhic își dă seama că munca unui colaborator nu este bine făcută?”

Acest timp se prelungește în funcție de nivelul de dificultate al postului. Pentru un *muncitor* gradul de autonomie este de o zi, pentru un *tehnician* de câteva zile, iar pentru un *manager* el este de 18 luni sau chiar de mai mult.

Cum autonomia este prin natura sa, subiectivă, această metodă se dovedește a fi dificil de pus în aplicare. Putem aprecia că ea evidențiază în mai mare măsură realitatea practicilor de descentralizare decât valoarea posturilor.

7.5 Cum se alege metoda de evaluare a posturilor?

Metoda de evaluare a posturilor este aleasă de comitetul de evaluare care va trebui să țină seama în același timp:

- de gradul de răspândire și aprecierile formulate la adresa metodei; (Metoda Hay este larg răspândită și metodologia utilizării ei, împreună

cu un ansamblu de servicii anexe sunt vândute de către cabinete specializate.)

- de obiectivitatea metodei și de relevanța criteriilor pe care se bazează;

Preocupate de acest aspect, comitetele de evaluare combină adesea metodele folosite (astfel, metoda comparării pe perechi este adesea utilizată la începutul unui proces pentru a identifica sistemul de valori care întrunește cel mai puternic consens, după care ierarhizarea se face în mod global).

- de gradul de acceptabilitate pe care îl manifestă corpul social față de schimbarea pe care o aduce o nouă ierarhizare a posturilor.

Deși ierarhizarea este deseori prezentată ca o simplă operație de clasificare a realității muncii care nu implică în mod real o schimbare, totuși practica demonstrează că ea intervine și face să evolueze sisteme care au devenit nesatisfăcătoare.

Ori, este din ce în ce mai evident faptul că pentru a asigura perenitatea sistemului, este necesar un consens social. Comitetul de evaluare trebuie să țină seama de diferite sensibilități existente în întreprindere, să ajungă la o soluție înțeleasă, acceptată și asumată de către membrii organizației.

7.6 Principiile generale ale sistemelor de salarizare

Elaborarea oricărui sistem de salarizare trebuie să aibă în vedere următoarele principii generale:

- a) formarea salariului este supusă mecanismelor pieței și implicării agenților economico-sociali;*

Salariul rezultă, în principal, din raportul care se formează pe piața muncii între oferta și cererea de forță de muncă. Nu putem însă ignora rolul important care revine adesea sindicatelor și statului în acest program.

- b) principiul negocierii salariilor;*

Negocierea salariilor este un element esențial al politicii salariale; prin intermediul ei are loc un dialog între diferiți parteneri economico-sociali și se ajunge la un echilibru între aspirațiile salariaților și nevoile organizației. Punctele de vedere împărtășite de părți devin clauzele unui contract colectiv sau individual de muncă.

- c) principiul stabilirii salariilor minime;*

Având în vedere faptul că salariul minim constituie un element fundamental al construcției unui sistem de salarizare, iar dimensiunea sa, un element modelator al numeroaselor echilibre economico-sociale, acest principiu este astăzi larg admis, cu toate că metodele aplicate sunt foarte diferite și, în unele cazuri, controversate.

Declarația universală a drepturilor omului adoptată la 10 decembrie 1948, de către Adunarea Generală a ONU, prevede ca "orice om care muncește să aibă dreptul la o retribuire echitabilă și satisfăcătoare care să-i asigure atât lui, cât și

familiei sale, o existență conformă cu demnitatea umană și completată, la nevoie, prin alte mijloace de protecție socială”

d) la muncă egală, salariu egal;

Este unul din principiile de bază ale salarizării care are o utilitate practică deosebită deoarece oferă baza sau punctul de plecare pentru determinarea salariilor.

Declarația universală a dreptului omului prevede ca *“toți oamenii, fără nici o discriminare, să aibă dreptul la un salariu egal pentru o muncă egală.”*

e) principiul salarizării după cantitatea muncii;

Potrivit acestui principiu, salariile sunt exprimate pe un număr total de ore de muncă dintr-o lună sau pe o singură oră; în alte situații, salariile se pot calcula în funcție de numărul de operații, lucrări sau produse executate.

f) principiul salarizării în funcție de nivelul de calificare profesională;

Fixarea salariilor în funcție de nivelul de calificare profesională este o practică larg răspândită și acceptată în multe țări.

În felul acesta, salarizarea stimulează preocuparea pentru ridicarea calificării profesionale, atât în folosul personalului cât și al organizației.

g) principiul salarizării după calitatea muncii;

Deși aplicarea principiului salarizării în funcție de nivelul de calificare profesională satisface în majoritatea cazurilor și cerințelor cointeresării pentru prestarea unei munci superioare calitativ, este, totuși, necesar să se pună un accent deosebit pe construirea unui sistem de salarizare, pe stimularea muncii de calitate superioară, deoarece pot exista situații în care doi lucrători, având aceeași calificare, să dea rezultate diferite din punct de vedere al calității.

h) principiul salarizării în funcție de condițiile de muncă;

Efectele progresului tehnic asupra mediului de muncă au determinat o oarecare devalorizare a criteriului “condiții de muncă”.

Totuși el continuă să stea la baza sistemului de salarizare și presupune acordarea unor salarii mai mari celor care își desfășoară activitatea în condiții de muncă mai grele; diferența de salarii este justificată dacă avem în vedere cheltuielile mai mari necesare refacerii sau reproducției forței de muncă și dacă se dorește cointeresarea salariaților pentru efectuarea de munci grele și foarte grele.

i) principiul liberalizării salariilor;

După cum se menționează în unele lucrări din literatura de specialitate, determinarea salariilor se realizează într-o libertate destul de mare atât din punct de vedere legal, cât și contractual.

Îmbrățișând acest principiu, sistemul legislației muncii din țara noastră prevede un minim de drepturi și obligații ale partenerilor sociali, precum și posibilitatea ca aceștia să poată depăși prevederile legii în cadrul negocierilor colective cu condiția să nu aducă atingere drepturilor minimale ale salariaților. Prin urmare, fiecare societate comercială sau regie autonomă are, potrivit legii salarizării, deplină libertate de a-și stabili propriul sistem de salarizare în raport cu forma de organizare a unității, modul de finanțare și caracterul activității.

j) caracterul confidențial al salariului

În consens cu practica europeană, Legea nr. 14/1991 a salarizării, în art. 1(6), precizează expres că salariul de bază, adaosurile și sporurile sunt confidențiale.

Aplicarea acestui principiu înseamnă interzicerea comunicării către alte persoane a salariilor individuale sau a câștigurilor totale realizate de angajații organizației.

În același timp, însă, în literatura de specialitate, pot fi întâlnite și opinii potrivit cărora secretul salariilor nu este decât paleativ echivoc în absența echilibrului intern al salariilor sau a sistemului echitabil de recompensare.

Pornind de la experiența acumulată, diferiți manageri au încercat să stabilească proveniența unor principii de salarizare și să ofere, totodată, direcții de perfecționare a acestora pentru a fi cât mai adecvate condițiilor actuale și de perspectivă.

Principiile de salarizare abordate din perspectivă managerială

Tabelul 7.1

Principiul inițial	Principiul considerat mai adecvat
1. Salariul de pornire nu ar trebui să fie mai mare decât acela necesar pentru a atrage un candidat și a accepta locul de muncă. (Obține-l pe cel mai bun cât de ieftin se poate.)	1. Salariile de început ar trebui să realizeze un echilibru acceptabil între realitatea de pe piață și plățile către angajați. (Plătește ceea ce consideri a fi cinstit sau corect.)
2. Valoarea relativă a contribuției unui angajat în organizație trebuie să fie reflectată prin mărimea și frecvența creșterilor salariale. (Cu cât lucrezi mai bine, cu atât este mai mare creșterea salarială.)	2. Valoarea relativă a contribuției unui angajat în organizație trebuie să fie reflectată prin nivelul total de recompensare. (Cu cât lucrezi mai bine, cu atât câștigi mai mult.)
3. Performanța bună ar trebui răsplătită printr-o creștere a salariului. Performanța slabă se impune pedepsită printr-o reducere a salariului.	3. Performanța bună ar trebui răsplătită printr-o sumă semnificativă, raportată la performanța respectivă și diferențiată clar de plata normală.
4. Promovarea garantează o creștere a salariului.	4. Promovarea și creșterea salariului să decurgă simultan.
5. Cel mai bun judecător al performanțelor unui angajat este managerul său.	5. Judecățile asupra performanțelor individului trebuie să includă păreri managerului, subordonaților, clienților și terților.

Managementul recompenselor

Principiul inițial	Principiul considerat mai adecvat
6. Discuțiile despre dezvoltarea performanței individuale trebuie să fie separate de discuțiile despre plată.	6. Discuțiile despre performanță trebuie să aibă loc înaintea oricărei acțiuni salariale și trebuie să includă, întotdeauna, o explicație despre cum sunt corelate plățile cu performanța angajatului.
7. Managerii ar trebui plătiți mai mult decât cei care lucrează pentru ei.	7. Nu trebuie neglijate structurile organizaționale cu diferențe specifice în relațiile de plată a salariilor.
8. Avantajele neimpozabile, câștigurile suplimentare sau parțial impozabile sunt elemente de răsplată efectivă pentru manageri.	8. Diferențierea în tratamentul salariaților trebuie să fie, cât mai mult posibil, bazată pe necesitățile funcționale ale activității.
9. O primă acordată managerilor de nivel mediu este un instrument eficient pentru a asigura un nivel competitiv al recompensei totale și pentru a răsplăti performanțele individuale.	9. Nu există o soluție a primelor într-un sistem de recompense bine puse la punct.
10. Managerii organizației și specialiștii în domeniul salarizării sunt cei mai calificați oameni pentru a determina tipul și nivelul optim al avantajelor acordate angajaților.	10. Salariul și avantajele acordate trebuie administrate ca un sistem unic cu maximă posibilitate de negociere cu angajații.

7.7 Cum putem influența mărimea fondului de salarii

Fondul de salarii reprezintă ansamblul sumelor financiare pe care întreprinderea le dedică remunerării salariaților săi (salarii brute plătite lucrătorilor și cheltuieli sociale aferente suportate de către patronat).

Având în vedere mărimea sumelor financiare aflate în mod curent în joc, întreprinderea trebuie să urmărească atent evoluția fondului de salarii.

Fondul de salarii variază ca urmare:

- a modificării nivelului salariilor individuale, nivelului efectivelor, structurii calificărilor;
- a deciziilor punctuale adoptate anterior și care produc efecte de care trebuie ținut seama.

Iată câteva din modificările posibile ale fondului de salarii:

- *creșterea absolută;*

Fie A anul de referință. La 1 aprilie din anul A, întreprinderea decide să mărească salariile cu 1,5%: aceasta este o creștere de nivel.

La 31 decembrie din anul A, întreprinderea va calcula fondul de salarii. În acest moment, ea va evidenția în cifre absolute evoluția masei salariale pe întregul an.

- *transferul de efect;*

Acesta măsoară incidența creșterilor nivelului de salarii din cursul anului A asupra anului A+1.

Fie 100 salariul lunar plătit. Pe durata anului A au loc creșteri, lunar, de 1%: prima la 31 martie, a doua la 31 iulie și a treia la 30 noiembrie. Dacă dorim să calculăm fondul absolut de salarii din anul A, notat cu S, se va proceda astfel:

$$S = 200 + (4 \times 101) + (4 \times 102,01) + (2 \times 103,03) = 1218,1$$

unde:

101 corespunde unui procent de creștere de 1%;

102,01 corespunde unui procent de creștere de 1% aplicat la 101;

103,03 corespunde unui procent de creștere de 1% aplicat la 102,01.

În anul A+1 (an în care nu se înregistrează creșteri salariale) fondul de salarii va fi:

$$103,03 \times 12 = 1236,36 \text{ u.m. (de 12 ori salariul lunii ianuarie)}$$

Se consideră așadar că mărimea fondului de salarii din anul A a condus la o creștere a masei absolute a salariilor din anul A+1.

- *efectul Noria.* Acesta măsoară efectul de înlocuire, în aceleași posturi, a salariaților cu o vechime mai mare de către salariații mai tineri. Aceștia din urmă, în general, primesc salarii mai mici, ceea ce permite întreprinderii să-și reducă cheltuielile. Un efect Noria negativ se produce în cazul în care, în organizație, sunt integrați salariați cu experiență sau calificare mai mare.

Astfel de mecanisme sunt frecvent utilizate de către organizații aflate în perioade de restructurare.

- *efectul de efectiv.* Acesta este direct legat de numărul de salariați ai organizației. Dacă efectivul crește, fondul de salariați crește, și invers.

Proportionalitatea dintre numărul de lucrători și mărimea fondului de salarii explică de ce organizațiile recurg la suprimări de posturi în scopul micșorării absolute a fondului de salarii.

- *efectul de structură.* Acesta se manifestă atunci când se produc schimbări în structura calificării resurselor umane ale organizației. De exemplu, dacă în urma achiziționării unui nou echipament este necesară înlocuirea salariatului existent cu unul mult mai calificat, atunci, va avea loc o modificare de structură care va determina creșterea absolută a fondului de salarii.

7.8 Ce sisteme de salarizare folosim?

a) *Salariul fix.* Acest sistem presupune acordarea unei sume fixe în schimbul muncii efectuate. Cel mai adesea, în acest caz, salariul se atribuie în funcție de timpul lucrat.

Ideea care stă la baza unui astfel de sistem de salarizare este necesitatea ca el să stimuleze cooperarea între lucrători și conducere, în vederea obținerii de rezulte optime.

Principalele beneficii aduse de sistemul de salarizare în funcție de timpul lucrat sunt următoarele:

- sunt ușor de aplicat;
- asigură câștiguri previzibile;
- costurile cu forța de muncă pot fi controlate în orice moment;
- stimulează colaborarea între angajați și nu concurența;
- stimulează flexibilitatea muncii.

Totuși, chiar și atunci când aplică acest sistem, cele mai multe organizații dispun de mecanisme care permit ca salariile acordate aceluiași loc de muncă să se diferențieze în cadrul unui interval de variație. Metoda Hay, spre exemplu, pretinde că este de dorit un interval de variație de 40% (20% de o parte și 20% de cealaltă parte a unei valori medii). Indiferent însă de mărimea intervalului, esențialul constă în a putea face să varieze salariul aceleiași persoane, chiar dacă ea nu schimbă postul, în funcție de experiența și competența pe care o dobândește de-a lungul timpului.

Acceptarea unui astfel de interval de variație este legată de evoluția pe care o cunosc diverse forme organizaționale, evoluție care face ca, deseori, salariații să ajungă să exercite activități care ies din cadrul restrâns al postului de muncă. De aceea, organizațiile stabilesc frontiere mai puțin rigide care permit mișcarea liberă a salariului între un nivel minim și un nivel maxim considerat drept acceptabil pentru același loc de muncă.

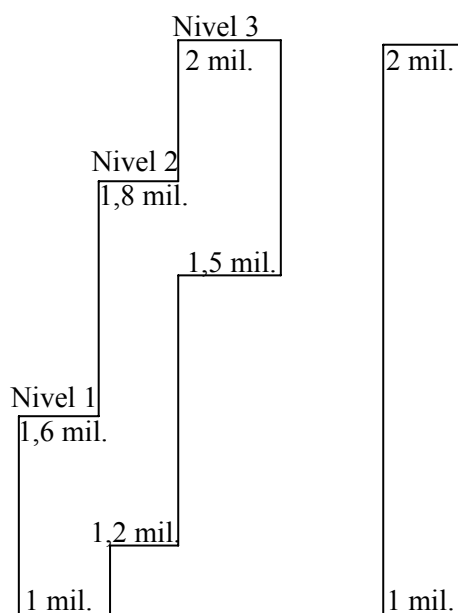


Fig. 7.2 Intervale de salarizare tradiționale și largite

b) *Salariul individualizat*. Practicile de individualizare a salariului sunt foarte diverse; toate se bazează însă pe faptul că o parte mai mult sau mai puțin importantă a salariului depinde de aporturile productive ale salariatului în cadrul organizației.

Primele practici de individualizare au apărut la sfârșitul secolului al XIX-lea, sub forma salariului pe piesă sau pe operație. Este foarte simplu de pus în aplicare un astfel de sistem de salarizare în cazul activităților manuale care presupun operațiuni repetitive în cadrul unui ciclu de timp relativ scurt. Cel mai cunoscut este sistemul “în acord” sau “pe bucată”, unde angajatul este plătit în funcție de numărul de bucăți realizate, la un tarif convenit pe bucată.

Plata în acord reprezintă o formă de stimulare directă, în care premiul este direct legat de efortul depus, în baza unor norme stabilite în funcție de timp. Cu cât lucrătorul produce mai mult, cu atât câștigă mai mult. Există mai multe variante ale sistemului în acord, cum ar fi spre exemplu înglobarea unui tarif garantat (de exemplu: până la 75% din nivelul standard de performanță), după care orice depășire este plătită la un tarif suplimentar. *Avantajele* unui astfel de sistem sunt legate de faptul că:

- el permite motivarea salariaților pentru a depune eforturi suplimentare;
- el permite obținerea unor volume superioare de producție.

Există, bineînțeles, și *dezavantaje*:

- tariful fixat pe bucată face adesea obiectul disputelor și al târguielilor;
- lucrătorii pot găsi soluții de a păcăli sistemul, adică pot câștiga mai mult fără a munci mai mult;
- ritmul de lucru este o decizie individuală și dacă un salariat a atins un anumit nivel de venituri, pe care îl consideră satisfăcător, poate să-și încetinească ritmul fără ca cineva să-i impute acest lucru;
- nivelul calității are uneori de suferit din cauza eforturilor îndreptate către sporirea volumului de producție;
- lucrătorii auxiliari, a căror muncă nu poate fi măsurată în același fel, nu au posibilitatea să beneficieze de creșterea volumului de producție, ceea ce poate duce la nemulțumiri în rândurile acestor grupuri.

Salariul de merit este o practică curentă, chiar dacă nu există un punct de vedere unanim cu privire la semnificația exactă a acestuia. El se aplică în cazul personalului TESA și al managerilor.

Unele practici de individualizare a salariilor sunt de dată mai recentă. Ele se bazează pe două *principii*:

- dezvoltarea individualizării reversibile, sub formă de prime sau de bonusuri puse în discuție în fiecare an;
- lărgirea paletelor de avantaje materiale care nu constituie un salariu propriu-zis, dar asigură o creștere reală a puterii de cumpărare.

În anumite situații, în principal pentru lucrătorii comerciali, partea de individualizare are o pondere foarte însemnată.

Un manager trebuie să știe cum să distribuie suma absolută de care dispune astfel încât să-i motiveze pe cei mai buni fără a-i demotiva însă pe cei mai puțin performanți.

Pentru a pune în practică o politică de individualizare, managerul trebuie să se clarifice:

- cu privire la tipul de performanță care trebuie remunerată: este ea o performanță individuală sau colectivă?
- cu privire la termenul de *performanță*. Desemnează el un *rezultat* (cum se măsoară el?) sau un *comportament* (care este criteriul pe baza căruia se face evaluarea?)
- cu privire la termenul de *merit*. Desemnează el atingerea unui obiectiv fixat în prealabil sau eforturile făcute pentru acesta? Se acceptă să se recunoască eforturile făcute chiar dacă rezultatul nu este atins?

Răspunsurile la aceste întrebări nu sunt totdeauna clare și riscă să afecteze regulile jocului.

c) Salariul în funcție de rezultatele întreprinderii.

În anumite situații, atunci când întreprinderea obține profit, o parte din acesta este distribuit lucrătorilor, potrivit acordurilor existente.

Problema condiționării salariului în funcție de rezultatele întreprinderii pare să fie mai degrabă legată de incertitudinile economice care conduc la rezultate fluctuante decât de preocuparea de motivare a salariaților. Cum rezultatul întreprinderii nu este niciodată garantat, pare logic să nu garantăm nici nivelul salariului.

Spre deosebire de sistemele de salarizare în funcție de rezultate, care tind să încurajeze concurența între angajați, cele de stimulare la nivel de companie se bazează în primul rând pe munca în grup și pe colaborarea de echipă.

Cele mai cunoscute sisteme de stimulare la nivel de companie sunt:

- *Sistemul Scanlon*. Acest sistem, care a apărut în SUA în anii '40, permite ca salariații să obțină o cotă parte din rezultatele generate de munca lor. Astfel, dacă producția realizată de un număr de angajați duce la scăderea costurilor unitare de manoperă, atunci economiile astfel obținute vor fi distribuite angajaților, în totalitate sau în bună măsură, în funcție de cele convenite.

- *Sistemul Rucker*. Și acest sistem provine din SUA, din anii '50. El are la bază raportul între costurile muncii și "valoarea adăugată" (valoarea adăugată se obține scăzând din valoarea vânzărilor, costul materialelor aprovizionate). Există practica de a stabili, prin acord între conducere și angajați, un raport între costurile cu manopera și valoarea adăugată (raportul tipic este de 2:1, adică manopera reprezintă 50% din valoarea adăugată). Prin urmare, dacă valoarea adăugată într-o lună a fost de 200 000 uv, atunci cota de manoperă anticipată va fi de 100 000 uv. Dacă în luna respectivă, costurile efective de muncă nu s-au ridicat decât la 85 000 uv., atunci s-au economisit 15 000 uv. prin creșterea productivității muncii. Parțial, sau în totalitate, acești bani se constituie în sursă de alimentare a fondului de premie.

7.9 Salariul și strategia întreprinderii

Gestiunea salariilor presupune luarea în considerare a trei elemente esențiale:

- impactul economic al sistemului de salarizare;
- impactul sistemului de salarizare asupra comportamentului salariaților;
- impactul sistemului de salarizare asupra echilibrului organizației.

Aceste elemente constituie un ansamblu de constrângeri care limitează aria de manevră a întreprinderii.

Diferitele elemente ale sistemului de salarizare pot reprezenta piste interesante în ceea ce privește modul în care întreprinderea răspunde acestor constrângeri.

Pentru a-și optimiza alegerea, întreprinderea trebuie să răspundă următoarelor întrebări:

- dorește în primul rând să asigure în mod absolut echitatea internă?
- dorește în primul rând să redreseze o situație financiară dificilă?
- dorește să redinamizeze și să motiveze personalul după un eveniment dificil?

Indiferent de situație, o gestiune strategică a salariilor presupune efectuarea unor alegeri clare care să fie aduse la cunoștința salariaților.

Politica de salarizare a unei întreprinderi este diferită în funcție de stadiul său de dezvoltare.



Întrebări

În echipele din care faceți parte, formulați pe rând răspunsuri la întrebările de mai jos. Rețineți asemănările și diferențele semnalate. Pregătiți, în vederea prezentării (cca. 10 minute), o analiză comparativă a politicilor de recompense puse în aplicare în întreprinderile dvs.

1. Ce cuprinde sistemul de recompense în organizația dumneavoastră?
2. În organizația dvs., sistemul de recompense răsplătește efortul făcut sau rezultatul obținut?
3. Explicați dacă și cum se evaluează posturile în organizația dumneavoastră?
4. Ce forme de salarizare se folosesc în organizația dumneavoastră?
5. Precizați cum se modifică sistemul de salarizare în funcție de strategia organizației?

. Exercițiul 1

În anumite condiții se recomandă să se folosească un sistem de salarizare în funcție de timpul lucrat pentru a-i plăti pe lucrători în mod echitabil; în alte condiții este preferabil să se utilizeze un sistem de salarizare bazat pe performanța efectivă.

Indicați, marcând cu X, care dintre cele două sisteme este adecvat în condițiile următoare:

Natura activității și condițiile de lucru	Salariu în funcție de timpul lucrat	Salariu în funcție de productivitate
1. Activitate repetitivă a cărei viteză de execuție este determinată de mașină		
2. Activitate de întreținere a utilajelor		
3. Efectuarea de radiografii și interpretarea lor		
4. Activitate a cărei calitate este mult mai importantă decât cantitatea executată		
5. Supravegherea unui grup de lucrători plătiți în funcție de numărul de piese executate		
6. Executarea de pantofi în serie		
7. Activitate de cusut nasturi la sacouri		
8. Activitate de fotocopiere pagini A ₄		

— Studiu de caz: Sistemul de salarizare și strategia întreprinderii

Specializată în comercializarea produselor informatice destinate publicului larg, societatea Micro-Sell folosește în special vânzători.

În momentul *creării*, obiectivele sale erau:

- creșterea cifrei de afaceri;
- cucerirea de noi cote de piață și,
- obținerea unui profit suficient care să-i permită investițiile și să-i susțină creșterea

După doi ani, societatea Micro-Sell dobândește o poziție recunoscută pe piață. Obiectivele sale vizează:

- consolidarea pozițiilor câștigate și,
- fidelizarea clientelei. În acest sens urmărește lărgirea gamei de servicii oferite, în special după vânzare.

În prezent societatea dorește să devină lider pe piață. Ea este preocupată de atragerea de noi vânzători și de păstrarea celor mai buni. În plus, își propune să stimuleze lucrul în echipă.

Arătați cum se modifică politica de salarizare a societății Micro-Sell în cele trei momente semnificative ale evoluției sale (debut, după doi ani, în prezent).

. Exercițiul 2

Membrii Senatului Universității Laval au hotărât (20 voturi pentru și 18 împotrivă) să acorde o primă de piață de cca. 300.000 \$ profesorilor de inginerie, drept, arhitectură și contabilitate, ceilalți continuând să fie plătiți pe baza convenției încheiate. Profesorii care au beneficiat de primă sunt relativ mulțumiți pentru că salariile lor se situează la un nivel comparabil cu profesiile lor. Ceilalți, care reprezintă majoritatea, sunt nemulțumiți și consideră că la activități complet comparabile și la calificări identice, salariul trebuie să fie identic.

Există o incompatibilitate între factorul piață și aplicarea principiului echității?

Dacă da, cum se poate reduce ea?

. Exercițiul 3

Organizațiile oferă adesea membrilor lor anumite beneficii, sub forma unui pachet de avantaje. Iată, în tabelul de mai jos, cele mai des întâlnite tipuri de beneficii:

Tabelul 7.2

Beneficii de asigurare socială	Beneficii de muncă	Beneficii de funcție
Planuri de pensii	Mese subvenționate/bonuri valorice	Autoturisme de lux
Asigurări de viață	Mașină de serviciu (pentru utilizatori esențiali, cum ar fi agenții de vânzări)	Planuri de pensii și asigurări de viață în valoare mai mare
Planuri de asigurări medicale private	Împrumuturi pentru achiziționarea unei mașini/indemnizații mașină (utilizatori esențiali)	Indemnizații pentru ocazii de protocol
Împrumuturi temporare pentru obținerea creditului necesar achiziției unei locuințe	Indemnizații pentru folosirea mașinii personale în interes de serviciu (utilizatori obișnuiți)	Decontarea convorbirilor telefonice
Creșă pentru copii preșcolari	Posibilități speciale de pregătire profesională	Planuri de studii pentru copii
Sisteme de participare la profit	Zi liberă pe criterii religioase	
Opțiuni de cumpărare a acțiunilor firmei	Trofee (personalul de vânzări)	
Consiliere pre-pensionare		
Consiliere în caz de disponibilizare		

Care dintre beneficiile prezentate în tabelul anterior se recomandă în cazul următoarelor trei categorii de salariați:

- reprezentant de vânzări, necăsătorit, 25 ani;
- funcționară în vârstă de 32 ani, cu doi copii minori de 3 și, respectiv 6 ani;
- manager de rang mediu în vârstă de 55 ani, ai cărui copii nu mai locuiesc cu familia.